

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH
(STUDI KASUS DI SMP SUSTER PONTIANAK)**

Sudarti, Aswandi, Usman Radiana

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan Pontianak

Email: yoanitha.sfic@gmail.com

Abstract: This study aims to improve the quality of Sister Junior High School according to the principal leadership. This research is descriptive qualitative research. Data collection procedures are direct observation, in-depth interviews, and documentation. This discussion about: (1) in improving the quality of the school, the principal must have a planning or program that must be undertaken by all teachers based on their tasks and responsibility. (2) the quality of the school can increase if there is empowerment of teachers, administrative staff, and the students, the control of the principal to the tasks of each teacher, administrative staff, and learners, and the maximum evaluation of the program. (3) the program should be published or socialized so that it is supported and implemented by the teacher, administrative staff and student in accordance with their responsibilities. (4) commitment of teachers and students, the infrastructure are factors supporting the achievement of school quality and the factors that hamper the increase of school quality is less the function and role.

Keywords: Leadership, Principal, School Quality

Sekarang ini mutu menjadi hal yang sangat penting dalam pendidikan. “Bahwa Pendidikan Nasional harus mampu menjamin peningkatan mutu pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan”. (UU Republik Indonesia No.20 tahun 2003).

Untuk menjamin terselenggaranya pendidikan bermutu yang didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, maka pemerintah Republik Indonesia menetapkan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang diubah dengan Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013, yang berisi: Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan,

Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian. Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tuntutan dari delapan standar nasional pendidikan, maka satu-satunya pilihan adalah menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.

Pendidikan yang bermutu akan tampak dalam hasil penilaian yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional. SMP Suster Pontianak merupakan sekolah swasta dengan “Akreditasi A”. Secara administrasi sekolah tersebut menunjukkan bahwa dirinya bermutu karena dapat memenuhi ketentuan yang diharapkan dari Standar Nasional Pendidikan. Adapun bukti dari keberhasilan itu adalah kelulusannya selalu 100% setiap tahun. KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) sekolah: 70 untuk setiap mata pelajaran kecuali mata

pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Jasmani, Seni Budaya dan Ketrampilan, KKM 80.

Meskipun terakreditasi “A” seperti disebutkan di atas, SMP Suster Pontianak yang awal berdirinya disebut MULO, sekolah pascadasar pertama, pernah menjadi sekolah yang sangat diminati oleh masyarakat. Tiga tahun terakhir ini hasil ujian nasional yang diperoleh cenderung menurun dan tidak kurangnya jumlah siswa baru yang masuk tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Menurunnya prestasi ujian membuat kepala sekolah menyusun kembali rencana atau program sekolah untuk delapan standar, dan program itu dibuat bersama guru. Program sekolah untuk delapan standar dibuat oleh kepala sekolah bersama guru-guru, namun ada juga program yang dibuat oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Program itu menyangkut kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran dan kegiatan kurikulum, bahkan pembagian tugas guru. Tugas tersebut diserahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum karena sudah senior dan dianggap mampu dan bisa.

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah diharapkan bisa meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti merumuskan empat fokus penelitian ini: (1) bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah? (2) bagaimana kepala sekolah memberdayakan staf tata usaha, guru, dan peserta didik sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu sekolah? (3) langkah-langkah apa saja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah? (4) apa faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dari fokus penelitian yang dirumuskan oleh peneliti, maka kepala se-

kolah dalam meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya harus mempunyai perencanaan sebagai pedoman kegiatan yang akan dilaksanakan. Suryadi (2009) mengatakan bahwa perencanaan di sekolah ditekankan pada perubahan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan proses belajar mengajar dalam usaha peningkatan mutu misalnya prestasi anak, meningkatnya kadar efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pembelajaran, serta secara keseluruhan dapat melahirkan suatu lembaga sekolah yang baik dan optimal.

Kepala SMP Suster Pontianak bersama guru telah membuat perencanaan untuk delapan standar. Perencanaan yang dibuat diharapkan terealisasi dalam waktu empat tahun ke depan selama masa periode kepemimpinan kepala sekolah yang masa jabatannya berakhir pada tahun pelajaran 2016/2017. Perencanaan yang dibuat tersebut diharapkan terlaksana demi meningkatnya mutu sekolah. Untuk tercapainya harapan akan meningkatnya mutu SMP Suster Pontianak, yang penilaiannya diukur dengan meningkatnya hasil nilai ujian nasional dan bertambahnya minat orang tua memasukkan anaknya di sekolah tersebut, tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Andang (2014:54) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan sekolah, agar tujuan sekolah dapat tercapai”.

Tujuan sekolah adalah harapan sekolah. Harapan SMP Suster Pontianak adalah meningkatnya nilai ujian nasional dan bertambahnya jumlah siswa yang masuk baru untuk setiap tahunnya. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu terletak pada kemampuan kepala sekolah dalam bekerja sama dengan semua guru. Guru harus punya komitmen untuk berhasil dalam mendidik dan mendampingi peserta didik yang ada di se-

kolah. Mulyasa (2009:151) menegaskan, “Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah”. Kepala sekolah harus memberdayakan guru secara maksimal sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Kepala sekolah dalam memberdayakan guru, tata usaha dan murid dengan cara memotivasi dan memberi kepercayaan yang tinggi kepada guru, tata usaha dan murid dalam melaksanakan tugas mereka. Guru ditugaskan sesuai bidangnya. Penugasan terhadap guru yang mendampingi bimbingan belajar sebagai persiapan mata pelajaran yang diujikan dilakukan lebih awal. Kepala sekolah banyak memberikan kepercayaan kepada wakil-wakilnya. Tata usaha bekerja sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya, demi membantu kelancaran administrasi yang diperlukan oleh guru-guru di sekolah. Sedangkan murid selalu didorong untuk belajar lebih giat, namun latar belakang dari murid yang masuk di SMP Suster ini tidak diseleksi akademiknya, maka tidak mudah untuk mengharap hasil yang baik. Langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam usaha meningkatkan mutu sekolah sudah ada, namun kurang dikontrol pelaksanaannya. Kepala sekolah melimpahkan pengontrolan itu kepada wakilnya. Untuk evaluasi juga tidak dilakukan semua. Dengan kurangnya kontrol dari kepala sekolah, dan tidak semua pelaksanaan tugas di evaluasi, maka tidak terlalu ada pengaruh terhadap usaha yang dilakukan dalam upaya meningkatnya prestasi sekolah. Kepala sekolah lebih melimpahkan tugas ke bawah.

Kepala sekolah terlalu percaya kepada wakilnya sehingga begitu yakin bahwa tugas yang diberikan akan dilakukan dengan baik oleh yang disertai tugas. Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah ada memotivasi para guru, siswa dan tata usaha, namun alang-

kah lebih baik jika ada *rewards* bagi guru yang misalnya bisa mempersiapkan perangkat pembelajaran tepat waktu. Ini bisa untuk beberapa waktu kalau sudah terbiasa maka bisa dihentikan. Tapi hal seperti ini belum pernah dibuat.

Mulyasa (2009) mengemukakan bahwa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam rangka pemberdayaan tenaga kependidikan adalah: (a) pembinaan disiplin tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri sendiri. (b) pemberian motivasi. Motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor lain ke arah efektivitas kerja. Motivasi berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. (c) penghargaan (*rewards*). Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui *reward* tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Penggunaan penghargaan perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

METODE PENELITIAN

Peneliti memfokuskan penelitian ini pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMP Suster Pontianak. Untuk itu pendekatan yang sesuai adalah pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis yang bersifat induktif. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam metode atau jenis penelitian ini. Sebagai instrumen dalam penelitian ini, peneliti hadir langsung di lapangan untuk mengumpulkan data, mengolah data dan mengecek keabsahan data yang didapat. Peneliti juga melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan beberapa guru. Peneliti akan mengada-

kan pengamatan secara langsung untuk kepentingan penjelajahan data yang diperlukan.

Penelitian deskriptif ini digunakan karena luwes dan mementingkan proses dari pada hasil. Rancangan penelitian dapat dimodifikasi lagi walaupun penelitian sedang berlangsung. Dalam penelitian ini peneliti menjadi instrumen kunci. Sehingga ada komunikasi langsung antara peneliti dengan responden. Penelitian ini bersifat induktif artinya peneliti tidak membatasi penelitian pada upaya menerima atau menolak dugaan-dugaan, melainkan mencoba memahami setiap situasi yang ada. Perspektif holistik dalam penelitian ini dimaksudkan bahwa penelitian bersifat utuh dan menyeluruh pada setiap fenomena yang ditemukan.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Menurut Arikunto (2012:22) data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya atau informan. Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian maka yang menjadi sumber data dalam meraih prestasi sehingga sebagai sekolah bermutu adalah kepala sekolah.

Dalam penelitian ini data diperoleh dari sumber data sekunder, sumber ini merupakan data yang sudah ada dan mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang dimaksud dalam sumber sekunder tersebut adalah literatur yang telah ada dan dapat membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini seperti tenaga guru, catatan prestasi siswa, foto, buku-buku ilmiah dan sebagainya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Sumber data primer adalah kepala sekolah. Melalui wawancara mendalam, peneliti menda-

patkan data utama tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif meliputi observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan dokumentasi. Selama penelitian, peneliti bertindak sebagai *human instrument* yang meluangkan banyak waktu di lapangan. Pengumpulan data akan dilakukan dengan cara mengutamakan pandangan informan yaitu bagaimana informan menafsir dan memandang lingkungan sekitarnya.

Langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data selama penelitian adalah sebagai berikut: (1) pendekatan pada subjek peneliti (informan) dengan hadir di tengah-tengah mereka. (2) wawancara kepada kepala sekolah, guru-guru yang dianggap dapat mewakili untuk memperoleh data tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. (3) mendokumentasikan informasi yang diperoleh melalui alat perekam. (4) mengidentifikasi dan mengklasifikasi data yang bersifat tetap atau tidak menunjukkan perubahan dan berbagai variasi situasi dan kondisi. Dalam penelitian ini analisa data yang digunakan adalah analisa data kualitatif. Pada prinsipnya bertujuan untuk mewujudkan pemahaman terhadap hasil temuan, berdasarkan data pengamatan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis data selama di lapangan yaitu menganalisis data pada saat pengumpulan data berlangsung, pada saat memperoleh jawaban dari informan, sehingga peneliti bisa mengajukan pertanyaan berikutnya untuk melengkapi data yang ada. Bila jawaban belum memuaskan maka peneliti melanjutkan pertanyaan lagi sampai diperoleh data yang kredibel. Dari hasil wawancara dan observasi serta catatan lapangan peneliti memperoleh data yang

dipilah-pilah yang kemudian ditafsirkan untuk memperoleh gagasan yang baru.

Data yang diperlukan haruslah valid dan reliabel. Data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian (Sugiyono 2012:361). Triangulasi dalam pengujian kredibilitas menurut Sugiyono (2012:369) diartikan sebagai “pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu”. Pada teknik triangulasi sumber data, peneliti menanyakan hal yang sama pada beberapa sumber data seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Data yang dikumpulkan tidak bisa dirata-ratakan tetapi dideskripsikan dan dikategorisasikan mana pandangan yang berbeda, yang sama dan mana yang spesifik dari ketiga sumber data tersebut. Peneliti menemukan kesimpulan dan tahap akhir peneliti meminta kesepakatan (*member check*) kepada sumber data. Pengaruh waktu dalam pengumpulan data juga berpengaruh terhadap kredibilitas data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dalam merencanakan program sekolah, kepala sekolah melihat realita perkembangan sekolah, menurutnya sekolah sudah ada kemajuan di bidang tertentu, namun di bidang tertentu juga belum ada prestasinya. Mutu SMP Suster jika dilihat dari prestasi akademik dan nonakademiknya, SMP ini belum memenuhi standar nasional pendidikan, sebab SKBM rata-rata 65 % dan rata-rata UASBN 7,5%. Dan untuk prestasi nonakademik masih tergolong sangat rendah, karena belum bisa meraih kejuaraan tingkat Nasional. Untuk tenaga pendidik belum memenuhi yang ideal sebab masih ada guru yang mengajar

tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dan ada 80% tenaga pendidik memenuhi kualifikasi pendidikan. Menurunnya prestasi ujian membuat kepala sekolah menyusun kembali rencana atau pro-program sekolah untuk delapan standar, dan program itu dibuat bersama guru. Program sekolah untuk delapan standar dibuat oleh kepala sekolah bersama guru-guru, namun ada juga program yang dibuat oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Program itu menyangkut kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran dan kegiatan kurikulum, bahkan pembagian tugas guru. Tugas tersebut diserahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum karena sudah senior dan dianggap mampu dan bisa.

Program kerja dibuat bersama, untuk dilaksanakan bersama demi kemajuan sekolah. Walaupun program ini dibuat bersama dan harus dilaksanakan bersama pula, tapi hanya sekitar 60% saja yang bisa dilaksanakan. Dan untuk evaluasinya juga ada tapi sekitar 50% saja yang dievaluasi. Program tidak dievaluasi semua karena memang tidak ada pertemuan khusus untuk mengevaluasi itu. Ada evaluasi hanya pada akhir semester sebelum kenaikan kelas. Program ini tidak bisa terlaksana semuanya sebab tergantung komitmen guru. Dan walaupun bagus programnya kalau guru kurang berkomitmen tambah lagi siswa-siswi yang berasal dari anak-anak yang tidak diseleksi akademiknya ketika masuk di sini. Jadi prestasi itu bisa meningkat sangat tergantung dari komitmen guru dan juga siswanya.

Untuk mengetahui bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, peneliti juga mendapat informasi dari guru yang juga menjadi wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Menurut kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah harus ada program. Kepala sekolah memiliki program kerja, tetapi belum dilihat secara nyata, namun dalam rapat diba-

wakan dan disampaikan bahwa sekolah punya rencana-rencana. Rencana itu disampaikan cukup riil sesuai dengan fakta-fakta yang ada. Meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya adalah cita-cita setiap kepala sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang paling tahu kondisi dan situasi sekolah yang dipimpinnya. Maju mundurnya suatu sekolah adalah tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri dalam memajukan sekolah tetapi melibatkan guru dan tata usaha sekolah. Keterlibatan semua pihak merupakan dukungan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. SMP Suster Pontianak dipimpin oleh seorang kepala sekolah didukung oleh para guru dan tata usaha sekolah. Kemajuan dan perkembangan sekolah diketahui berdasarkan evaluasi diri sekolah. Dari evaluasi diri sekolah itu, SMP Suster Pontianak tiga tahun terakhir ini telah mengalami penurunan hasil nilai ujian nasional dan juga telah mengalami penurunan jumlah murid baru yang masuk setiap tahun. Dari hasil evaluasi tersebut kepala sekolah telah melakukan tindakan dan usaha agar sekolah dapat meningkatkan kembali kualitas dan kuantitas sekolahnya.

Berdasarkan fokus pertanyaan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, hal-hal berikut yang menjadi temuan peneliti di lapangan. (1) perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah sudah melakukan perencanaan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM). Rencana kerja tersebut memuat tanggung jawab untuk pelaksanaannya, dilengkapi dengan kerangka waktu, tenggang waktu dan ukuran keberhasilan. Untuk perencanaan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan pembagian tugas guru dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. (2) Pem-

berdayaan guru, tata usaha dan peserta didik oleh kepala sekolah. Kepala sekolah tidak bisa mencapai harapan dan cita-cita sekolah bila bekerja seorang diri. Kepala sekolah perlu dukungan dari semua pihak yang dapat melaksanakan program perencanaan yang sudah dibuat oleh sekolah. pemberdayaan berarti penugasan.

Dalam mensukseskan program perencanaan dari sekolah, kepala sekolah telah memberdayakan semua guru, tata usaha sekolah dan peserta didik sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Guru diberi tugas mengajar sesuai dengan bidang keahliannya dan diberitanggung jawab juga sebagai wakil kepala sekolah. Wakil kepala sekolah bertanggung jawab kepada kepala sekolah untuk menangani kurikulum bila menjadi wakil kepala sekolah bidang kurikulum, menangani siswa bila menjadi wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, dan menangani sarana prasarana bila menjadi wakil kurikulum bidang sarana prasarana. Guru-guru yang mengajar sudah diberdayakan sesuai dengan bidang kemampuannya, terutama untuk mengajar mata pelajaran yang diujikan dan mendampingi bimbingan belajar bagi anak-anak yang dipersiapkan untuk ujian. Tata usaha diberi tugas sesuai kemampuannya untuk memperlancar kesiapan administrasi yang diperlukan oleh seluruh warga sekolah. jika pekerjaan tata usaha terlalu banyak dan rumit maka pekerjaan di tata usaha dibantu juga oleh guru yang diberi kepercayaan. Peserta didik yang akan mengikuti ujian dimotivasi untuk lebih giat belajar dan diberi kesempatan untuk ikut bimbingan belajar lebih awal. (3) langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Dalam meningkatkan mutu sekolah, terutama karena cenderung menurunnya nilai ujian nasional yang diperoleh sekolah dan semakin berkurangnya jumlah peserta didik baru yang masuk di SMP Suster setiap tahunnya,

maka langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah: melengkapi sarana prasarana yang mendukung pembelajaran seperti kelengkapan dan kelayakan ruang kelas dan laboratorium. Setiap kelas dilengkapi dengan media pembelajaran (infokus). Fasilitas sekolah yang mendukung pembelajaran sangat memadai. Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah juga mengatur pengelolaan sekolah dengan mengadakan rapat kenaikan kelas, memotivasi guru, dan mengadakan rotasi tugas guru. Dalam meningkatkan mutu dan prestasi sekolah selain guru dan murid yang memegang peranan, terlebih kepala sekolah juga berperan penting dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Dalam menjalankan fungsinya kepala sekolah sulit dalam menjalankan fungsi sebagai manajer dan yang mudah adalah fungsi memotivasi. Fungsi sebagai manajer hanya dapat dijalankan 60%. Walaupun demikian kepala sekolah tetap berusaha meningkatkan mutu sekolah. Usaha yang dilakukan kepala sekolah adalah mengadakan rapat-rapat, rapat kenaikan kelas, memotivasi para guru untuk berprestasi sesuai bidangnya, mengumpulkan guru yang akan mendampingi ujian nasional agar melaksanakan bimbingan belajar lebih awal.

Faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Meningkatkan mutu sekolah merupakan proses yang berkelanjutan dan berkesinambungan. Kepala sekolah tidak dapat melakukan proses itu sendiri, maka diperlukan kerja sama dari semua pihak terutama guru untuk melakukan tugas mengajar dan membimbing peserta didik yang diserahkan kepada sekolah. Peserta didik dapat berhasil dengan baik bila mengalami pengajaran dan pendampingan yang maksimal dari guru dan kepala sekolah. Maka faktor pendukung keberhasilan sekolah yang sudah dimiliki oleh SMP Suster adalah: (1) Ada program perencanaan sekolah. (2) Fasilitas sekolah

yang memadai (3) Guru dengan jumlah sedikit dan banyak yang berusia muda, mudah diarahkan dan masih semangat. (4) Peserta didik sedikit, sehingga memudahkan pengelolaan kelas. (5) kekompakan guru dan orang tua (6) guru-guru dimotivasi untuk mendampingi bimbingan belajar sesuai dengan bidang kemampuannya lebih awal.

Faktor penghambat peningkatan mutu di SMP Suster ini antara lain: (1) kemampuan kepala sekolah sebagai manajer hanya dapat dilaksanakan 60%. (2) program perencanaan yang terlaksana 60%, dan yang dievaluasi hanya 50%. (3) peserta didik yang masuk di SMP Suster Pontianak tidak diseleksi nilai akademiknya, dan tergolong sisa hasil seleksi dari sekolah lain. (4) guru kurang berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya (5) fasilitas tidak difungsikan secara maksimal. (6) program yang berkaitan dengan kurikulum, pembelajaran dan pembagian tugas guru dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. (7) program yang ada tidak disosialisasikan. (8) kurang disiplin dari setiap warga sekolah. (9) motivasi hanya berupa kalimat penguatan dan bukan *rewards*. (10) pengaruh teknologi sehingga anak malas belajar. (11) kepala sekolah kurang kontrol pelaksanaan program dan lebih memilih *me\ngayomi*.

Pembahasan Penelitian

Keberhasilan dalam pengelolaan sekolah adalah terletak ditangan pemimpin sebagai manajer, oleh sebab itu kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (2007:104) adalah “suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan. Kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif”. Sebagai manajer di sekolah, kepala SMP Suster Pontianak dalam merancang pengelolaan terhadap sekolah dan program sekolah sudah dilakukan, tampak dalam dokumen program tentang Rencana Kerja

SMP Suster Pontianak tahun 2015-2019 dan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) SMP Suster Pontianak tahun 2013/2014 sampai dengan 2017/2018. Dua program kerja yang ada dilengkapi dengan analisis kondisi pendidikan di SMP Suster saat sekarang dalam delapan standar penjaminan mutu pendidikan, dan kondisi SMP Suster yang akan diraih dalam 4 tahun mendatang dalam delapan standar penjaminan mutu pendidikan. Peneliti melihat bahwa program yang dirancang itu sangat bagus. Dan program yang dibuat (RKJM dan RKT) sudah disusun berdasarkan evaluasi diri sekolah (EDS) sesuai delapan standar nasional pendidikan. Isi program memuat tanggung jawab untuk pelaksanaan dilengkapi dengan kerangka tenggang waktu dan ukuran keberhasilan.

Dalam merancang program terdapat juga proses pengambilan keputusan. Untuk meningkatkan mutu sekolah dikatakan oleh Donni Juni Priansa (2014:12) bahwa “proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses lainnya”. Oleh sebab itu wakil kepala sekolah yang diserahi tugas yang berkaitan dengan pembelajaran dan kegiatan kurikulum artinya sangat memegang peranan untuk dapat meningkatnya mutu di SMP Suster. Dan yang menentukan peningkatan mutu adalah proses belajar. Proses belajar melibatkan komitmen guru dan murid. Proses belajar didukung oleh fasilitas belajar yang memadai. SMP Suster sudah memiliki fasilitas belajar yang memadai. Namun mengapa mutu tidak semakin menjadi lebih baik. kepala sekolah mengatakan bahwa program yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan semuanya bahkan hanya terlaksana 60% saja. Program ini bisa terlaksana tergantung komitmen guru. Dan walaupun bagus programnya kalau guru kurang berkomitmen tambah lagi siswa-siswi yang berasal dari anak-anak yang tidak diseleksi akademiknya ketika masuk di sini. Jadi prestasi itu bisa me-

ningkat sangat tergantung dari komitmen guru dan juga siswanya. Guru sudah mengajar sesuai dengan bidangnya dan murid yang akan mengikuti ujian sudah didampingi. Kepala sekolah juga memotivasi guru sesuai bidangnya, mengumpulkan guru yang mendampingi ujian nasional, melakukan rotasi guru, mendorong guru-guru untuk mengikutsertakan anak-anak lomba, rapat saat kenaikan kelas. Dari pengamatan dan informasi yang diperoleh peneliti, kinerja kepala sekolah belum maksimal dalam meningkatkan mutu sekolah karena program dan kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran lebih diserahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, namun tidak ada kontrol dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga sekolah tidak membaharui diri untuk menjadi lebih baik.

Menjawab pertanyaan pada penelitian ini tentang bagaimana kepala sekolah memberdayakan sumber daya yang ada di SMP Suster, berikut akan dimaknai. Mulyasa (2009:141) mengemukakan bahwa “upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam rangka pemberdayaan tenaga kependidikan adalah dengan cara membina disiplin, memberi motivasi, memberi penghargaan dan persepsi”. Hal tersebut harus dilakukan agar produktivitas kerja dapat meningkat. Menurut Donni Juni Priansa (2014) sekolah akan berhasil dengan mutu yang baik, jika gurunya berkomitmen dan menjadi pekerja keras dengan taat kepada sekolah sehingga puas juga terhadap hasil kerja yang mereka lakukan. Pendapat ini membuktikan bahwa dalam memberdayakan para wakil maupun guru-guru di sekolah, kepala sekolah sudah memberdayakan wakilnya dengan baik. Namun pada kenyataannya, wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang memberdayakan guru. Kepala sekolah juga tidak berani tegas

dalam pengontrolan, dan lebih memilih mengayomi.

Pemberdayaan terhadap tenaga kependidikan oleh Kepala sekolah dilakukan dengan memotivasi dan memberi kepercayaan yang tinggi kepada guru, TU dan murid dalam melaksanakan tugas mereka. Guru ditugaskan sesuai bidangnya, misalnya guru yang mendampingi mata pelajaran yang diujikan. Ada bimbel yang didampingi oleh guru-guru untuk mempersiapkan ujian, itu dibuat dari awal semester kelas IX. Kepercayaan banyak diberikan juga kepada wakil-wakil. Dan untuk TU dia bekerja sesuai dengan yang dimintakan kepadanya, membantu kelancaran administrasi yang diperlukan oleh guru-guru di sekolah. Sedangkan murid selalu didorong untuk belajar lebih giat. Cuma karena latar belakangnya dari murid yang tidak diseleksi akademiknya ya tidak harus berhasil, karena muridnya sudah begitu.

Dengan kenyataan yang diungkapkan oleh kepala sekolah dan guru dan berdasarkan pengamatan, peneliti memaknai bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan mutu SMP Suster Pontianak sudah memberdayakan guru dan siswa bahkan juga orang tua siswa, namun kepala sekolah belum melaksanakan peran dan fungsinya secara maksimal terutama peran sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah tidak melakukan kontrol dan evaluasi terhadap tugas yang diberikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kurangnya ketegasan dalam tindakan dan lebih memilih mengayomi. Andang (2014:54) kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai. Berdasarkan pengamatan, informasi dan dokumen yang peneliti dapatkan dari hasil penelitian, peneliti memaknai bahwa langkah yang

dilakukan oleh kepala SMP Suster Pontianak dalam meningkatkan mutu sekolah belum maksimal. Dalam hal ini kepala sekolah Perlu: (1) kerjasama dengan para guru dalam menyusun kurikulum sekolah. (2) memperkuat manajemen sekolah dalam pengelolaan semua bidang. (3) tegas dalam mengontrol dan evaluasi pelaksanaan tugas yang diberikan kepada masing-masing bagian dari warga sekolah. (4) harus berani dalam mengambil keputusan yang bertujuan untuk mengembangkan sekolah.

Faktor pendukung meningkatnya mutu sekolah di SMP Suster Pontianak adalah tenaga pendidik yang kompak dan orang tua yang mendukung. Kekompakkan guru dalam mendukung program sekolah dinilai 90 % sudah mendukung, jumlah guru sedikit dan banyak yang muda, dan jumlah murid juga sedikit, ada program kepala sekolah, fasilitas yang memadai, guru-guru yang mengajar dan mendampingi mata pelajaran yang diujikan sudah sesuai dengan bidangnya. Mulyasa (2009:141) mengemukakan bahwa “upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam rangka pemberdayaan tenaga kependidikan adalah dengan cara membina disiplin, memberi motivasi, memberi penghargaan dan persepsi”. Hal tersebut harus dilakukan agar produktivitas kerja dapat meningkat.

Pemberdayaan terhadap tenaga kependidikan oleh Kepala sekolah dilakukan dengan memotivasi dan memberi kepercayaan yang tinggi kepada guru, TU dan murid dalam melaksanakan tugas mereka. Guru ditugaskan sesuai bidangnya, misalnya guru yang mendampingi mata pelajaran yang diujikan. Ada bimbel yang didampingi oleh guru-guru untuk mempersiapkan ujian, itu dibuat dari awal semester kelas IX. Kepercayaan banyak saya berikan juga kepada wakil-wakil. Dan untuk TU dia bekerja sesuai dengan yang dimin-

takan kepadanya, membantu kelancaran administrasi yang diperlukan oleh guru-guru di sekolah. Sedangkan murid selalu didorong untuk belajar lebih giat. Cuma karena latar belakangnya dari murid yang tidak diseleksi akademiknya ya tidak harus berhasil, karena muridnya sudah begitu.

Kepala sekolah mengatakan bahwa untuk pembagian tugas pendamping bimbel persiapan ujian, ekstra dan guru kelas dibuat oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Guru juga bisa menjalankan tugas yang diberikan, walaupun disusun oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kepala sekolah juga tidak terlalu mengontrolnya secara terbuka karena dia sudah senior jadi agak diberi kelonggaran. Para guru dalam melaksanakan tugasnya juga dikontrol oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kepala sekolah juga mengatakan bahwa dia harus pandai lihat situasi kalau mau ngomong dengan dia, harus bisa lihat sikon karena dia orangnya kadang-kadang bisa senang, kadang-kadang bisa marah juga dan tidak terima. Kepercayaan banyak diberikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru-guru sudah mulai memahami dia karena sudah hampir pensiun. Dan kalau ada keluhan dari guru, atau dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum maka kepala sekolah menjadi penengahnya.

Dan untuk faktor penghambat bahwa latar belakang nilai murid yang masuk kebanyakan minim dan murid malas belajar dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Wawan Hartawan (2010) dalam dokumennya tentang maju mundurnya pendidikan di Indonesia juga punya faktor pendukung untuk bisa menjadikan sekolah bermutu: indikatornya antara lain: (1) perangkat keras: ruangan belajar, peralatan praktik, laboratorium, perpustakaan. (2) perangkat lunak: meliputi kurikulum, program pengajaran, manajemen sekolah, dan sistem pembelajaran. (3) perangkat pikir

(brainware) yaitu menyangkut keberadaan guru, kepala sekolah, anak didik, dan orang-orang yang terkait di dalam proses pendidikan itu sendiri. Suryadi (2009:81) mengungkapkan bahwa tantangan meningkatnya mutu pendidikan adalah: bagaimana kepala sekolah mampu berperan secara efektif dalam mendorong dan menjadi pelopor perubahan organisasi menuju organisasi yang bermutu. Upaya memperbaiki mutu dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari anggota hanya akan muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar bermutu atau unggul.

Dari tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah peneliti memaknai bahwa tantangan yang tidak mampu dihadapi oleh kepala sekolah akan menjadi penghambat sekolah dalam meningkatkan mutu sekolahnya. Kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya secara maksimal. Kepala SMP Suster Pontianak mengakui bahwa peran yang paling sulit adalah peran sebagai manajer. Kesulitan menjalankan perannya membuat pemberdayaan terhadap guru dan sis-wa dalam menjalankan program sekolah tidak maksimal, walaupun sudah didukung oleh guru 90%. Siswa-siswi malas belajar karena lebih banyak menghabiskan waktu dengan memainkan atau mengoperasikan media elektronik.

Akhirnya peneliti melihat bahwa peningkatan mutu pendidikan sekolah berkaitan dengan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. *Output* sekolah dikatakan bermutu/berkualitas tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi belajar peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: Prestasi akademik berupa nilai rapor atau nilai ujian

kelulusan. Prestasi nonakademik, misalnya menjuarai kesenian, olahraga dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah pemaparan data temuan penelitian dan pembahasan, peneliti memperoleh gambaran yang jelas tentang mutu SMP Suster Pontianak dan kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu. Demikianlah maksud ini akan dipaparkan dalam simpulan sebagai berikut: (1) perencanaan dalam meningkatkan mutu di SMP Suster Pontianak sudah dibuat dengan baik oleh kepala sekolah dan guru-guru. Program perencanaan itu dituangkan dalam program Rencana Kerja Sekolah Jangka Menengah (RKSJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). (2) pemberdayaan sumber daya yang ada di sekolah (guru, staf tata usaha, dan peserta didik) sudah dilakukan dengan memberi tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing sesuai dengan bidangnya. (3) langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah adalah dengan mengadakan rapat kenaikan kelas, memotivasi guru agar punya komitmen yang tinggi terhadap tugasnya, ada program bimbingan belajar tambahan bagi siswa yang akan ujian, dan siswa yang diikuti lomba didampingi lebih awal, serta ada rotasi guru.

Faktor pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah adalah: faktor internal: kemampuan kepala sekolah dalam mengelola semua perencanaan sekolah, dan kesabaran dalam menghadapi guru dengan berbagai karakter. Faktor eksternal: adanya kekompakan dari para guru, fasilitas sekolah yang memadai, dan dukungan dari orang tua. Faktor penghambat kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

sekolah ada-lah: faktor internal: kurang sosialisasi, kontrol dan evaluasi dari kepala sekolah terhadap pelaksanaan program perencanaan sekolah terutama yang berkaitan dengan kurikulum dan pembelajaran, rotasi terhadap guru tidak berlaku untuk semua, dan ketika berhadapan dengan guru yang mempunyai karakter keras kepala sekolah kurang tegas dan lebih memilih mengayomi. Faktor eksternal: fungsi kepala sekolah tidak dilaksanakan secara maksimal, fasilitas pembelajaran kurang dimanfaatkan, guru kurang disiplin dan kurang berkomitmen dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, demi perkembangan SMP Suster Pontianak khususnya terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah, peneliti menyampaikan rekomendasi sebagai berikut: (1) perlu adanya sosialisasi, kontrol dan evaluasi terhadap program sekolah. (2) lakukan rotasi terhadap guru secara menyeluruh, sehingga ada penyegaran terhadap tugas dan ada pengkaderisasi untuk tugas pada waktu yang akan datang. (3) tingkatkan disiplin dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya.

DAFTAR RUJUKAN

- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: AR. Ruzz Media.
- Donni Juni Priansa dan Rismi Somad. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.

Mulyasa. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Suryadi. (2009). *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Aplikasi*. PT Sarana Panca Karya Nusa.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wahjosumidjo.(2007). *Kepemimpinan Kepala sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wawan Hartawan, (2010). *Faktor Pendukung pendidikan di Indonesia*.(Online),
[https:// www.google. co.id, dokumen.tips.Documents](https://www.google.co.id/dokumen/tips/Documents), diakses
5 Februari 2017